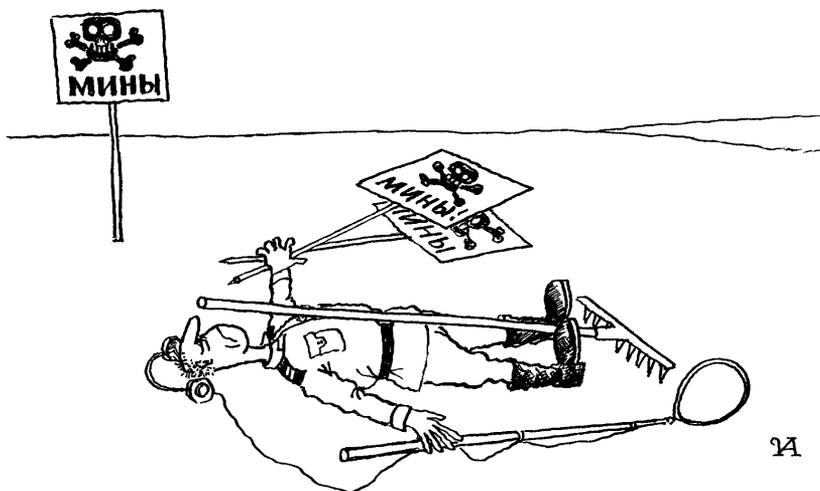

Глава 8

Бизнес-процессы без стресса!



Выживают только параноики.

Председатель
Совета директоров INTEL *Энди Гроув*

Интересно, что имел в виду глава INTEL? Конечно, не клинический диагноз! Скорее, речь идет о полном погружении в свой бизнес. Но погружаться можно по-разному. Одно дело, когда владелец компании не спит ночами, проводит в офисе и на производстве сутки напролет, тотально контролирует все процессы и боится делегировать полномочия топ-менеджерам. Так не только до паранойи, а до инфаркта можно себя довести!



Плох тот шизофреник, который не мечтает стать параноиком.

И при этом вовсе не гарантирована эффективность бизнеса. Есть и другая стратегия. Например, Евгений Чичваркин говорил, что лучше быть не трудоголиком, а результатоголиком, или победоголиком. Намечаешь цели, поручаешь ключевые процессы генеральному и финансовому директорам, а потом спрашиваешь с них по результатам. Самое главное при таком подходе — даже не повышение эффективности бизнеса. Главное — ты бережешь свое время и нервы!

Как развивать свою компанию, не выходя из кабинета

Большие деньги любят тишину кабинетов...
Группа «Ундервуд»

Представь ситуацию. Все процессы в твоей компании настолько четко налажены, что даже топ-менеджеры могут не париться и управлять персоналом, сидя в своих уютных кабинетах. У финансового директора, к примеру, есть свои инструменты управления бизнес-процессами через работу финансовой службы.

А где же слабое звено?

Все помнят программу, где суровая ведущая безжалостно изгоняла невезучих участников: «Вы — слабое звено!» Внутри любой компании всегда есть такие звенья. Вопрос в том, попрощаться с ними или совершенствоваться?

Мария Киселева тут не поможет! Придется справляться своими силами. Универсальный инструмент — процессный подход к любому вопросу. Финдиректор, вникая в стратегию предприятия, видит причины и следствия. Он также знает, откуда поступает информация и куда она идет. То есть финансовый директор держит перед глазами карту бизнес-процессов и видит точки убытков и расходов, которые можно сократить. По этой карте он как минимум выдвигает пожелания в соответствующие службы, чтобы они внесли изменения в свою работу. В крупном бизнесе он уже следит за выполнением этих задач.

Допустим, основные процессы охвачены. Что дальше? А дальше мы шлифуем бизнес-процессы и вникаем во все детали. Но это уже не входит в сферу компетенции финансового директора. Понимая, где корень проблемы, он должен либо послать туда эксперта, либо совместно с экспертами провести мозговой штурм. И что мы получим в итоге? Если детально анализировать бизнес-процессы, то можно экономить в первый год развития бизнеса от 10 до 50%, во второй год — 5–10, а в третий — от 2 до 5%. И вообще, это можно делать ежегодно — резервы всегда можно найти!

А не заглянуть ли в поисках резервов в службу IT? Там есть масса возможностей, как сэкономить и оптимизировать бизнес-процессы. Например, когда мы внедряем систему электронного документооборота, то у нас не теряется первичная документация, не надо тратить кучу времени на ее восстановление. У тебя нет бумажных гор, их не заберет налоговая инспекция (которая часто не возвращает документы обратно!). Если все бумаги хранятся в электронном виде, это очень удобно и надежно.

Итак, у тебя есть конкретная цель — оптимизация работы компании. Финансовый директор может ее достичь, не вставая с кресла. Вот его инструменты для изменений.

1. Вникнуть в производственный процесс создания добавочной стоимости.
2. Осознать все бизнес-процессы.
3. Провести контекстный анализ и понять, где у нас слабое звено — где мы тратим слишком много.
4. Понять, за счет чего можно сократить расходы: либо внедрить более прогрессивные технологии, либо заменить эту функцию на более простую. Либо заменить исполнителей, либо скорректировать бизнес-процесс в целом.

Допустим, ты планируешь внедрить автоматизированные системы ради пользы общего дела. А что ты вообще вкладываешь в понятие ИТ? Есть как минимум два смысла. Первый вариант: ИТ-служба ставит софт, обеспечивает работу компьютеров, Интернета, телефонов и на этом ее миссия заканчивается. Второй, более адекватный: ИТ-отдел — это люди, которые занимаются информационными технологиями, поэтому они управляют информацией в целом. Тем самым они обеспечивают компании технологическое превосходство над конкурентами. Признаться: какую ступень в служебной иерархии занимают твои «айтишники»? Если они считают себя людьми «особой расы» и не часто могут снизойти до «простых смертных», то каши с ними не сварить. То есть любое внедрение новых систем затянется надолго. И даже перезагрузка сервера обернется ступором для всего офиса. В наиболее продвинутых крупных компаниях (например, *X5 Retail Group*, *Alliance Vintegra*, «Открытие-Недвижимость» и др.) ИТ-служба *de facto* подчинена финансовой службе. Финансовый директор может не разбираться в программировании, не знать двоичной системы исчисления — для этого у него есть эксперты, но он может ставить задачи ИТ-службе в правильных терминах финансовых результатов.

Например, часто возникает вопрос: а всем ли нужна программа Microsoft Office 2007? У клиентов «ИНТАЛЕВ» — разные программы, у кого-то версия 2003 г., у кого-то — 2007. Чаще всего IT-служба ставит более продвинутую версию и гордится своей крутизной. Если посмотреть реально, множество людей мучаются от перехода из одного формата в другой, осваивают новый интерфейс. Но самое опасное — нет полной обратной совместимости программ 2003 и 2007 гг. Есть тонкости, которые могут проявиться неожиданно, например во время презентации. Бывает, что слетает фон или шрифт и это мешает полноценно выступать. Поэтому финансовый директор может принять решение: «Ребята, не напрягаемся и оставляем офисную программу 2003 года». Это позволяет экономить и деньги и время. А еще — избежать риска сорвать важную презентацию. Но IT-специалисту это объяснить сложно — ему можно только приказать оставить все по-старому.



На фирме «Майкрософт» нашли подкидыша. Забродили слухи. Даже в Большом Билле подозревали отца найденыша. Это вынудило «Майкрософт» выступить с официальным заявлением: «Никакой сотрудник “Майкрософт” не может быть подозреваем в отиовстве ребенка. Во-первых, еще ничего у “Майкрософт” не было сделано с любовью и радостью.

Во-вторых, у “Майкрософт” еще ничего не изготовлялось за девять месяцев.

В-третьих, у “Майкрософт” еще никогда не возникало что-то готовое с ног до головы».

Так что, получается — не всегда прогресс на благо? Верно! Внедрять новые технологии надо с умом. Когда финансовый директор — драйвер бизнес-процессов, то все его действия по оптимизации приносят компании прямую выгоду. Например, в компании *Alliance Vintegra* торговые представители делают заказы в режиме онлайн через КПК, приехав в офис клиентов. При этом они не тратят время на поездку в свой офис и обратно. Иногда это помогает эконо-

номить целый день, если клиент находится за 150 км от Москвы. Финансовый директор понимает: лучше пусть мерчандайзер целый день проведет «в поле» с карманным компьютером, но он сможет правильно посчитать заказ и прибыль от него. А IT-специалист может только расходы посчитать, в доходах и в прибыли он ничего не понимает. Затраты на технику с лихвой окупаются за счет экономии времени и бензина на долгие разъезды.

Бывают примеры, когда по инициативе финансового директора ускоряются процессы, которые тормозились по вине других подразделений компании.



Под лежачий камень денежный поток не течет

В главе 3 мы упоминали клиента «ИНТАЛЕВ» компанию «Фарм Тамда 77», крупного дистрибьютора фармацевтики в Питере. Отличный пример, как финансовый директор компании повысил оборачиваемость бизнеса, выпрямив всего один процесс. Кратко напомним «содержание предыдущих серий». «Фарм Тамда 77» реализует лекарственную продукцию, в том числе импортную, и пока на лекарство нет сертификата, его нельзя пускать в продажу. Финдиректор обратил внимание, что часть товара лежит на складе, денег не приносит и только место занимает, да еще идут проценты за кредит. Стали разбираться: почему товар залеживается? Выяснилось, что процесс сертификации не управляется никем. То возникают задержки из-за ошибок в документах, то нет водителя, чтобы эти документы отвезти в соответствующие инстанции. Придя на склад, финдиректор понял, что надо грамотно выстроить работу отдела сертификации. По инициативе финансового директора был ускорен процесс сертификации продукции.

Разобравшись в физике и логике бизнеса, финансовый директор смог увеличить его оборачиваемость. Вроде бы это не его сфера: пусть этим занимается логистика или коммерческая служба, но, поскольку они проблему не решают, приходится брать задачу оптимизации на себя финансовому директору. Тогда процесс ускоряется, сертификация идет быстрее и товар наконец начинает продаваться — выгода для компании очевидная. Причем все это можно организовать, не вставая с кресла: финансовый директор видит

баланс компании, видит, в какой точке идет большое отвлечение оборотных средств, и понимает, как именно можно разрулить эту ситуацию. Для этого не надо покидать кабинет и идти на склад — достаточно озадачить ответственных сотрудников!

Таким образом, прозрачность и эффективность всего бизнеса (а это мы считаем главной задачей на любых наших проектах) достигается за счет процессного подхода ко всем этапам цикла управления. Важно, чтобы процессы выстраивались «от самых низов», где образуется первичная информация, в натуральных единицах измерения, до верхушки в виде консолидации финансовых данных.

К сожалению, придется констатировать из нашей практики: самые продвинутые финансовые директора работают в динамичных видах бизнеса — там, где быстрый оборот, высокая конкуренция, где требуются быстрые и точные решения. Это торговля, дистрибуция и т. д. Увы, мы почти не видим таких директоров на производстве. Зачастую там вообще нет такой должности — финансовый директор, чаще всего есть главный бухгалтер и замдиректора по экономике. Там рулят производственники, технологи, инженеры — кто угодно. Не это ли одна из причин проблем в нашей промышленности? Ритейл у нас конкурентоспособный: «Перекресток» нормально конкурирует с зарубежными компаниями «Ашан» и «Метро», не имея никаких льгот. Значит, можно конкурировать, если грамотно организовать работу? И когда правительство предлагает защитить отечественный автопром, возникает вопрос: а может, лучше потребителя защитить от нашего АвтоВАЗа? Как ни защищай, все равно потребитель голодает рублем и покупает качественные автомобили.



Для выхода из кризиса отечественного автопрома был организован международный конкурс по созданию проекта суперсовременного российского автомобиля. Одно из условий конкурса: победитель получает право назвать машину своим именем.

В итоге победителем конкурса был признан китайский инженер по имени Жи Гу Ли.

Шутки шутками, а наши лидеры с упорством, достойным лучшего применения, пытаются реанимировать наш автопром.

1986 г.: глава российского государства заявил: «Через два года мы будем выпускать качественные автомобили не хуже зарубежных!»

1996 г.: «АвтоВАЗ выпустит седан для чиновников и народный автомобиль для горожан и сельчан», — пообещал глава правительства России, и заводу предоставили помощь в размере 15 трлн руб.

1999 г.: «АвтоВАЗ выпустит автомобиль на базе немецкого седана в течение двух лет», — гарантировал премьер и выделил 13 млрд рублей на развитие автопрома.

2002 г.: «АвтоВАЗ станет конкурентоспособным в течение трех лет», — сказал премьер — и заводу подкинули еще 17,5 млрд руб.

Март 2009 г.: премьер-министр пообещал заводу госгарантии и погашение долгов по кредитам на сумму 26 млрд руб. Он вновь произнес сакраментальную фразу: «За два-три года предприятие должно выйти на новый качественный уровень производства».

Любопытный нюанс: «Пока премьер находился с визитом на “АвтоВАЗе”, обыкновенные акции автозавода так подскочили в цене, что ФБ РТС с 13:25 мск до конца торгового дня приостановила торги его обыкновенными акциями из-за роста текущей цены бумаг более чем на 30% к цене закрытия предыдущего торгового дня. К моменту приостановки торгов обыкновенные акции “АвтоВАЗа” выросли в цене на 39,68% — с 7,15937 руб. до 10 руб. за штуку».

Источник: IFX-News: www.finmarket.ru/z/nws/news.asp?id=1119586

И что же мы видим? Несмотря на рост акций на российской бирже, несмотря на все вливания со стороны государства, продукция АвтоВАЗа по-прежнему не очень-то прельщает потребителей. За 23 года ни одно пророчество о возрождении нашего автопрома не сбылось. Может, лучше было бы эти солидные суммы вложить в полную

реорганизацию предприятия? Если завод закрыть, а его сотрудников переобучить на другие профессии, то они могли бы поднять перспективные отрасли. Пусть выпускают самолеты, стиральные машины или компьютеры, к примеру. Да мало ли где нужны сегодня рабочие руки и продвинутые мозги инженеров!

В чем счастье финдиректора?

Интересно, что в России столько профессиональных праздников: День металлурга, День строителя, День милиции. А вот Дня финансового директора почему-то нет. Может, уже пора его ввести? Предлагаем учредить День финансового директора! Неплохо бы выяснить, у кого впервые в России появилась запись в трудовой книжке о назначении на должность финдиректора.

Компания «ИНТАЛЕВ» объявляет конкурс: присылайте свои отсканированные трудовые книжки на электронный адрес: avtoram@intalev.ru. Победителя ждет ценная награда!

В целом, говоря «финансовый директор», мы подразумеваем — директор по финансам и экономике, особенно это касается производства. Финансовые директора крупных предприятий ездят на Запад, участвуют в мозговых штурмах, чтобы освоить новые модели продаж. То есть они влияют не только на расходы, но и на доходы. Самые актуальные идеи финдиректора помогают увеличить продажи. Например, вводя дисконтные карты или карты лояльности, можно привлечь новых клиентов или стимулировать старых на новые покупки. Все средства хороши — разумеется, в рамках закона и этики.

●●➔ Деньги не пахнут

— Абрамыч, налоги мы сократили — спасибо Валентине, уж точно — ума палата! А еще она предлагает пересмотреть поставщиков по строительству и по торговле, оборудование кое-где заменить. Гово-

рит, прибыль вырастет на пятнадцать — двадцать процентов.

— Эх, Ромка, ну сколько я тебя учу — зачем мелочковкой заниматься? Бери кредит на развитие — сразу на двести процентов больше денежный поток будет.

— Да есть уже кредиты, хватит, отдавать надо.

— Ну, хочешь, возьму тебя в долю — отель построим, будем вместе продавать элитные туры в Сочи? Все в Таиланд рвутся, а мы тут такой секс-туризм замутим, все шейхи и магнаты у нас тусоваться будут круглый год.

— Ты что, я не хочу таким грязным делом заниматься! Зачем мне репутацию портить?! — возмутился Ромка.

— Деньги не пахнут — запомни! И репутацию ты таким делом не испортишь, а только больше внимания привлечешь. Да разве ж мы будем афишировать дополнительный сервис? Спа-салон, массажи и все такое, а как по вечерам гости развлекаются — никого не колышет... Знаешь, сколько девиц в модельных агентствах снят и видят себя в постели с олигархом? Да и спортсменки некоторые недалеко от них ушли... Взять хотя бы Кончиту мою — изменила мне с одним нефтяным магнатом...

— Сочувствую! Знаешь, Абрамыч, может, ты и прав насчет отеля. Как говорят, секс и голод правят миром!

Счастье финансового директора — в его руках! Конечно, он не может прийти к генеральному и сказать в лоб: «Дайте мне все полномочия!» Это будет покушением на работу других служб. Лучше действовать постепенно: улучшать бизнес-процессы, брать на себя ответственность и получать результаты. Если ты — человек результативный и заботишься о компании, к тебе появится доверие. Надо проверять уровень компетенции финансового директора через феномен отношения к бизнесу, как у акционера, когда человек болеет душой за дело и многим ради него жертвует. Виталий Подольский уже три года не

работает в «Перекрестке», но он задал компании очень хорошую скорость: собрал хорошую команду единомышленников, поставил финансовую службу на должный уровень. И, когда он уходил, не было вопроса, кто будет новым финдиректором, — это был Евгений Корнилов, человек из его команды, который был его замом последние полтора года.

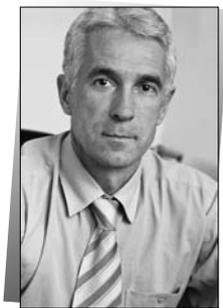


Мюллер — Штирлицу:

— Штирлиц, я разоблачил вас. Вы — иностранный шпион!

— Как вы догадались, группенфюрер?

— Это элементарно, дорогой Отто. Вот уже столько лет вы работаете не покладая рук в нашем ведомстве и ни разу не попросили себе ни прибавки к жалованью, ни повышения!



Юрий Луценко, финансовый директор ритейловой компании детских товаров «Алиса Энтерпрайзис»

Идеальный финансовый директор управляет добавленной стоимостью всей компании как в текущий период, так и, в особенности, на перспективу; держит бизнес-процессы под контролем, является хозяином информационного поля компании. Главные стимулы в его работе — признание компетенции коллегами, бизнес-обществом, объективная сертификация. А также видение компании в целом, работа над стратегией.

Некоторые владельцы бизнеса опасаются: «Как можно дать бразды правления финдиректору? Уж лучше буду сам все контролировать!» Неужели тебе ближе вариант, когда финансовый директор — тихий грамотный учетчик? Да, он может быстро ответить на любой твой вопрос, у него налажены контакты с банками. Такой директор становится хорошим придворным, но не влияет на развитие компании. Например, в одном строительном холдинге генеральный директор лично принимает все решения по десяткам стро-

ительных площадок, общается со всеми прорабами. Финансовый директор выполняет функцию учетчика, едет по накатанной колее. Это минимально возможный уровень компетенции. Компания при этом не несет убытков, но нет и развития, роста. Еще опаснее случаи, когда финансовый директор не дает владельцу бизнеса полную картину состояния компании. Например, в одном многопрофильном холдинге финансовый директор никак не решался сказать владельцу о том, что его бизнесы убыточны. Это шло от желания не создавать конфликт с руководством. Видимость благополучия была основана на неграмотно поставленном учете, т. е. даже минимальный уровень компетенции в данном случае не соблюдался. Финдиректор просто старался так отвечать на вопросы собственника, чтобы сохранить с ним хорошие отношения.

Оценивать уровень профессионализма финансового директора только по скорости его ответов было бы глупо. Да, это важный показатель, но так же, как скорость машины, — лишь один из параметров ее качества. Если бы мы выбирали автомобиль только по нему, все бы ездили на болидах «Формулы 1». Но это не слишком удобно: комфорта никакого, вместо руля — странная загогулина, а на поворотах при скорости 300 км/ч заносит так, что дух захватывает! Там другие законы и даже другое топливо, которое вкачивается под давлением и тратится по 10 л в секунду. Лучший финдиректор — не тот, кто слишком быстро отвечает на твои вопросы. Это как раз должно насторожить. Главное — его соответствие твоей бизнес-системе.



Вероника Азарян, финансовый директор ЗАО «Орехово-Зуевская финансовая компания»

Амбиции финансового директора должны быть в том, чтобы всегда помнить: он — обслуживающая функция основного бизнеса компании. Я знаю, что некоторые финан-

совые директора считают себя вторым лицом в компании после гендиректора. Но здесь другая иерархия: финдиректор должен всегда очень хорошо разбираться в основном бизнесе компании, а не просто в финансах. У нас в функциональных обязанностях финдиректора это не прописано. Бюджетирование и планирование — это не самоцель, а цель — продвижение бизнеса. А если ему все равно — сегодня в молочной промышленности, завтра в торговой компании, я считаю, что это неправильно. Ему надо вникнуть в основные бизнес-процессы и выяснить, какие формы отчетов нужны для линейных менеджеров, чтобы они понимали, как идут бизнес-процессы. А не просто — в квартальном отчете вышли какие-то цифры, вызвали финотдел, грубо говоря, раздали всем сестрам по серьгам, потому что показатели не совпадают с планом. Они не понимают, как они воздействуют на этот план и почему, работая на своем участке, они отвечают за эти цифры. Вся система работы финотдела должна быть нацелена на то, чтобы максимально помочь деятельности линейных служб.

Почувствуй себя фараоном!

Есть такое понятие «**Пирамида эффективности управления**». Собственнику надо оценивать работу финансового директора и его службы по следующим уровням этой пирамиды.

1. **Первая ступень** — уровень платежеспособности и ликвидности, поступлений и выплат.

Это означает, что компания не испытывает проблем с банками и кредитами. Если ты дальше не идешь по ступеням пирамиды, то стоишь только у ее подножия! Или, условно говоря, это первые четыре класса церковно-приходской школы.

2. **Вторая ступень** — мы оцениваем финансового директора через рентабельность. Смотрим, насколько реаль-

но он ею управляет. Для этого важно четко организовать систему, которая позволяет постоянно повышать рентабельность.

Может ли финдиректор повлиять на работу производства? Конечно, может! Сначала он задает нормативы: по времени выполнения бизнес-процессов, по расходу материалов и т. д. А потом требует от технологов и других сотрудников, чтобы они выполняли эти нормы, и берет их выполнение под свой контроль. Если это, к примеру, массовое производство, то надо контролировать себестоимость продукции за определенный период. Второй момент: надо быть в курсе новых технологий, которые позволяют снизить себестоимость, увеличить оборачиваемость (через общение с поставщиками и покупателями) и повысить доходы. Все это инструменты, с помощью которых финансовый директор может влиять на рентабельность компании. Чтобы повысить доходы предприятия, надо внедрять новые формы и модели продаж, совершенствовать работу компании в целом.

Был такой случай: клиент пришел в дорогой магазин, а там не принимают банковские карты. Терминал есть, но вроде бы не работает. Причина на самом деле в том, что на операции эквайринга магазин теряет 1–2% от оборота. Но если компания утратила постоянного клиента — она потеряла в итоге гораздо больше. В магазинах эконом-класса («Пятерочка» или «Копейка») изначально так задумано, что они не хотят терять деньги на обслуживании банковских карт. А в том же «Перекрестке» или в «Седьмом континенте» попробуй не прими карту! Ты долго не удержишься — лишишься доходов! То есть процесс управления рентабельностью — дело финансовой службы.

3. Третья ступень — создание стоимости для бизнеса.

Мы уже говорили выше, что есть несколько современных определений стоимости. И как ее лучше всего измерять — через свободный денежный поток. Сколько free cash flow создает твой финансовый директор? Если сум-

ма внушительная и она стабильна уже долгое время, эти цифры — признак того, что ты достиг вершины пирамиды эффективности управления (рис. 57). Это уже высший класс!



Борис Бронич, финансовый директор холдинга «Протеин. Технологии. Ингредиенты»

Для успеха компании очень важно, чтобы финансовый директор глубоко понимал бизнес, в котором он работает, знал бы, каким образом создается добавленная стоимость, каковы слабые и сильные стороны компании, кто ее основные конкуренты, клиенты и поставщики. Такой финансовый директор способен принести большую пользу. Одних знаний в области бухгалтерского учета, бюджетирования и финансового анализа недостаточно, даже если это глубокие знания. Очень важно для финансового директора уметь говорить «нет». Уоррен Баффет любит повторять: «Если вы оказались в яме, перестаньте копать». Вот это как раз задача финансиста — настоять на том, чтобы в какой-то момент перестать копать.

Проверь себя, на каком уровне ты сейчас находишься? На первом? Это означает, что либо функции верхнего уровня в компании не выполняются (компания не управляет рентабельностью и себестоимостью), либо ты эти функции берешь на себя как генеральный директор или собственник. А если твой финансовый директор не управляет рентабельностью, наши поздравления: ты взял бухгалтера на красивую должность с более высокой оплатой, чем можно было бы ему платить. Хочешь — назови его хоть премьер-министром! Суть дела это не меняет: ты только у подножия пирамиды эффективности управления. Но не все потеряно: авторы надеются, что, прочитав эту книгу, ты сможешь найти свой путь к вершине этой пирамиды.



РИСУНОК 57. Пирамида эффективности управления

Заметь — ничего общего с МММ и другими «пирамидальными» структурами 1990-х. Только искусство управления финансовыми инструментами!

Что мы хотим от финансовой службы, а она от нас?

Современная хорошо поставленная финансовая служба означает:

1. Тотальный контроль над ситуацией, над всеми тремя уровнями пирамиды эффективного управления — платежеспособность, рентабельность и стоимость. И это должно быть по всем видам бизнеса, по всем точкам возникновения доходов и расходов. Должен быть реальный контроль над ситуацией, иначе получается: ты управляешь объектом, который для тебя наполовину — «черный ящик». Это тема первая.

2. Второе свойство поставленных финансов — быстрое и точное принятие решений. Финансовая служба на своем уровне полномочий должна иметь возможность быстро принимать решения. А на более высоком уровне, который выходит за рамки ее компетенции, она должна быстро предоставлять аргументы для любых решений генерального директора или собственника. Аргументы — это факты, цифры, прогнозы, сравнения, аналитика.

Даже у гигантов большого бизнеса возникают проблемы с управлением финансами, когда не все уровни пирамиды четко продуманы. От кризиса не застрахованы и те, кто занимает верхние строчки русской версии «Forbes». Например, Михаил Фридман, владелец «Альфа-групп», подал в суд на Олега Дерипаску за долги по кредитам, в частности по компании «Русские автомашины» (куда входит и ГАЗ). Президент России вызвал к себе двух олигархов и призвал «остановить корпоративный эгоизм», так как нельзя допускать банкротства системообразующих предприятий и т. д. Буквально через 20 минут они вспомнили, что они друзья, что никаких проблем нет, что они действительно в одной лодке... Но на этом история не закончилась.

Конец перемирия

Перемирие бизнесменов, состоявшееся при посредничестве президента России, окончательно расстроилось. Альфа-банк продолжает предъявлять судебные иски к компаниям Олега Дерипаски. Банк подал иск на сумму 73,5 млн руб. к ОАО «Сибирско-Уральская алюминиевая компания» и ОАО «Русал Красноярский алюминиевый завод», говорится в материалах Арбитражного суда Москвы. В пятницу банк уже выиграл иск о взыскании 502,6 млн руб. с другой структуры Дерипаски — компании «Главстрой», консолидирующей активы бизнесмена в области недвижимости.

Алюминиевый холдинг такая позиция банка не устраивает. «Мы приглашали Альфа-банк к конструктивному диалогу и предлагали им поддержать соглашение об отсрочке платежа по основному долгу на два месяца, которое было подписано с международ-

ными банками и поддержано российскими, а также согласовать с ними условия реструктуризации. Альфа-банк не идет на диалог и отказался поддержать данное соглашение», — пожаловались «Газете.Ru» в «Русале».

Недавно алюминщикам удалось договориться с еще одним своим кредитором — Михаилом Прохоровым. Бизнесмен получил дополнительные акции «Русала» взамен на \$2 млрд, а еще часть задолженности компании перед предпринимателем — \$800 млн — была реструктурирована. «Альфа» же заняла наиболее непримиримую позицию: кроме предъявления исковых требований, она добивается замораживания счетов в обеспечение исков. «Базэл» оценивает долги структур холдинга перед Альфа-банком примерно в \$650 млн, из этой суммы около половины — проблемные кредиты, т. е. с просроченными выплатами.

Источник: do.uz/business/Fridman-ne-poslushal-Medvedeva (25.03.09).

Вот так олигархи теряют свои позиции, не рассчитав ширину шагов к успеху! Но одно дело — металлургический холдинг, который, несмотря на все свои потери, удерживает лидерство на этом рынке. Гораздо труднее удержаться на плаву компаниям среднего уровня.

«Неоторг» перешел на личности

Московский кредитный банк (МКБ) планирует взыскать долги компьютерной розничной сети «Неоторг» с бывших владельцев компании. Изъятой техники хватило на погашение лишь 50 млн руб. кредита, а оставшиеся 30 млн руб. будут взысканы с поручителей, т. е. двух бывших владельцев сети — Александра Антоненко и Сергея Хуторского. Юристы отмечают, что уклониться от уплаты практически невозможно: для этого придется оспорить цены, по которым банк реализовал изъятую технику.

Сеть компьютерных магазинов «Неоторг» осенью 2008 г. насчитывала примерно 50 магазинов средней площадью 100 кв. м каждый. Выручка «Неоторга» в 2007 г., по данным компании, составила около \$105 млн. До ноября 2008 г. компанией владели Александр Антоненко и Сергей Хуторской (через британскую «Тонгхем Лимитед»). В ноябре «Тонгхем Лимитед» продала 100% ООО «ТК «Неоторг»» компании ООО «Сфера», которое на 98% принадлежит нынешне-

му гендиректору «Неоторга» Алексею Полосину, на 2% — бывшему гендиректору Константину Жильцову. Гендиректор «Неоторга» до ноября 2008 г. Алексей Приезжев называет реальным бенефициаром сети собственника *Pronet Group* (дистрибутор компьютерной техники, один из поставщиков «Неоторга») Сергея Пронина.

В договоре купли-продажи было зафиксировано, что покупатель обязуется в течение 21 дня привлечь финансирование в компанию в объеме 300 млн руб. Этого хватило бы на покрытие кассового разрыва, который на тот момент составлял около 240 млн руб. В итоге деньги привлечь не удалось, и в конце года новый владелец попытался ликвидировать «Неоторг», подав соответствующее заявление в межрайонную инспекцию ФНС N 46 по Москве (см. «Коммерсант» от 27 января). Но ФНС отказала «Неоторгу» в ликвидации. Причину отказа выяснить не удалось, но юристы считают, что дело в недостатке активов для расчета с кредиторами. Алексей Приезжев сообщил, что основными кредиторами «Неоторга» являются банк *Barclays* и Московский кредитный банк: общая сумма задолженности им в ноябре 2008 г. составляла около 200 млн руб. Приблизительно такую же сумму «Неоторг» был должен поставщикам.

Источники: Коммерсант. 2009. 11 марта. № 42 (4097), kommersant.ru/doc.aspx?DocsID=1136273&NodesID=4

Печальная история компании «Неоторг» говорит о том, что, вероятнее всего, у ее руководства, и финансового директора в частности, не было полной информации для принятия решений, не строились прогнозы по развитию ситуации. То есть не было четкой системы управления финансами. А когда эта система поставлена, подобных ситуаций не возникает.

ШАГИ К СОВЕРШЕНСТВУ

Повышение эффективности службы финансового директора

1. **Оптимизация.** Нужно пересмотреть свою финансовую структуру — это не просто центры, учитывающие траты денег, заработанных другими. Зачастую в финансовой структуре компаний мало

центров дохода и прибыли и много центров затрат. Раньше генерального директора или собственника это устраивало: он понимал, где у него сколько затрат, и понимал, с кого надо спрашивать, если их слишком много. Но сегодня этого уже недостаточно: нужно быстро принимать решения и менять ситуацию при необходимости. Концепция 2009 г. говорит о том, что в финансовой структуре должны преобладать центры маржинального дохода и центры прибыли, т. е. те, кто уже получает конкретный финансовый результат и отвечает за него. А центры затрат в компании должны практически пропадать (рис. 58).

Нам могут возразить производственники, которые еще помнят советскую модель — хозрасчет: «У нас неразрывное производство, соответственно у нас один большой ЦФО». Это в корне неверно. Это попытка спрятать голову в песок. Как в анекдоте; на клетке со страусами надпись: «Просьба страусов не пугать — пол бетонный». Не надо никуда прятать голову! Надо решать проблемы.

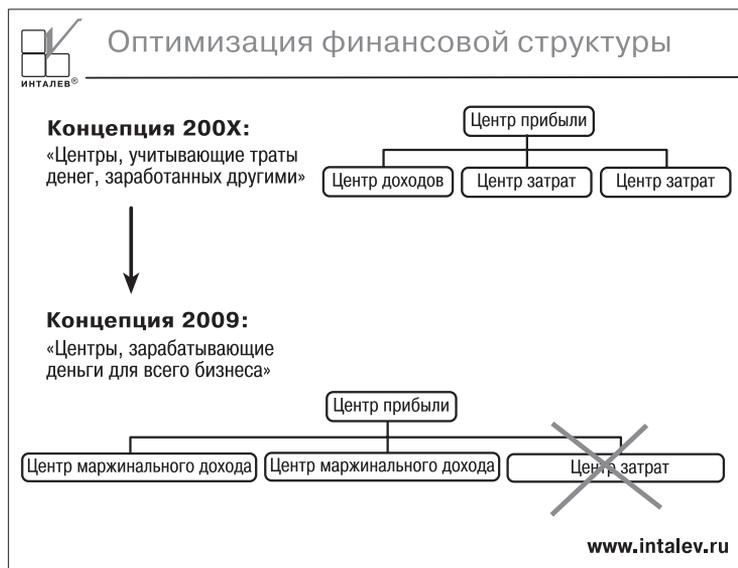


РИСУНОК 58. Оптимизация финансовой структуры

Думаете, мы призываем разделить производство на кучу самостоятельных бизнесов? Нет, мы предлагаем определять ценность для компании каждого цеха или отдела через объем денег, которые они зарабатывают. Тут включаются различные финансовые инструменты: если проанализировать, то будет понятно, какие полуфабрикаты можно продавать на сторону или как найти применение неликвидам, т. е. превратить их в ликвидную продукцию. Может быть, при этом 50 или 90% продаж будут внутренними по трансфертным ценам. Но самое важное: в этом случае у сотрудников пробуждается коммерческое мышление. Оценивать экономику мы можем поэтапно, понимать вклад каждого и ставить нормативы в виде бюджета: сколько кто приносит дохода или расхода. А потом можно решать, где внутренние, а где внешние продажи. Можно продумать, на чем сэкономить. Например, начальник цеха, который несет ответственность за расходы и доходы, может перевести сотрудников с трех этажей корпуса на один, чтобы меньше тратить на отопление. А иначе подобными проблемами вынужден заниматься генеральный директор. Финансовая структура — инструмент, который помогает привить коммерческое мышление. На многих производственных предприятиях коммерческое мышление отсутствует в принципе, и это очень мешает им развиваться. Но есть и обратные примеры.



Евгений Добровольский,
генеральный директор
ОАО «Владимирский текстиль»

«Внедрение системы управления финансами помогает прогнозировать будущее!»

В течение полугода, принимая определенные управленческие решения, получая финансовые потоки, мы не понимали, работаем мы с прибылью или в убыток. Без системы не удавалось получать оперативную информацию. Потери были колоссальные,

прежде всего с точки зрения точности информации. Подошли к тому, что нужно внедрять систему, которая нивелирует все эти минусы. Мы создали у себя внутреннюю команду: финансовый директор, директор по IT и еще ряд специалистов, которые в дальнейшем должны были эксплуатировать эту систему и гибко ее изменять при необходимости. Они должны были почувствовать эту систему на кончиках пальцев. Мы также решили привлечь компанию «ИНТАЛЕВ» для того, чтобы она нам эту систему внедрила, потому что они разработчики этого продукта, лучше них никто его не знает. Всю технологию нам передали в достаточно короткие сроки. При самостоятельном внедрении мы потеряли бы намного больше времени. Поэтому я считаю, что оптимально создавать команду из консультантов и внутренних специалистов и с этой командой внедрять продукт.

После внедрения системы мы закрыли первое полугодие, и сразу стало понятно, что те стратегические решения, которые мы принимали, были правильными. Но с помощью системы мы также поняли, что на самом деле мы могли бы еще больше снизить цены, завоевать еще больше крупный сегмент рынка и получать 20–30% объема продаж дополнительно. Вот конкретный пример, когда отсутствие точной информации мешает тебе принимать адекватные ситуации управленческие решения!

Посмотреть видеорассказ
Евгения Добровольского можно в Интернете
по адресу: www.intalev.ru/premium

А как же бороться с теми затратами, которые неизбежны? Например, бухгалтерия — центр затрат, доходы она приносит не может. Нет необходимости выносить эту службу в отдельное направление. Есть задача разнести их расходы по всем отделам поровну, и тогда бухгалтерия перестает быть центром затрат. Вернее, центр затрат остае-

ся, но его расходы покрывают другие центры. А эти другие центры, понимая, что они покрывают чужие расходы, начинают задавать бухгалтерии резонные вопросы: «Не могли бы вы сократить свой штат? А может, мы возьмем на себя какие-то ваши функции, чтобы сэкономить?» Финансовый директор при этом должен быть над схваткой: он в любом случае имеет право последнего слова, решение — за ним. В итоге таких перемен не он один будет с экономическим мышлением, но и остальные 99% сотрудников — тоже. В результате весь коллектив (хоть и не сразу) поменяет менталитет и приобретет коммерческую жилку. Но и производственное мышление тоже никуда не денется. Например, мы не просто выпускаем отличные самолеты, но они еще должны быть рентабельными. Увы, зачастую это правило не выполняется во многих отраслях российской промышленности — особенно материалоемких и ресурсоемких видах производства, которые сейчас встали. Те же отечественные самолеты — вроде бы всем хороши, только нерентабельны: бензина потребляют больше, чем приносят прибыли.

2. Второй важный момент для эффективности финансового директора — это **выделение ключевых показателей**. Хорошо, если бизнес реально растет и это видно по отчетам. Но бывают ситуации, когда прибыль видна только на бумаге, — это умышленное искажение информации финансовой службой. Тебе это надо? Уже пора заменить ворох малопонятных отчетов на несколько видов критичных показателей. На верхнем уровне этот показатель, как правило, один — чистый денежный поток. Если у тебя как собственника накопилось много вопросов, это означает, что тебя не устраивает работа финансовой службы. Еще не настало время делегировать полномочия финансистам и спать спокойно. Но с другой стороны, ты же не указываешь своему водителю, как надо ехать? А почему? Ты ему доверяешь! Многие собственники любят контролировать каждый шаг финансового директора и думают, что таким образом влияют на общую политику компании. Главный показатель успеха твоего бизнеса — величина свободного денежного потока, который генерирует компания. Это те деньги, которые можно изъять из

компании без ущерба для нее. (Захочешь — вложишь их в расширение дела, а захочешь — хоть в казино проиграешь!)

3. Третий момент, который играет сегодня важную роль, — это **нормирование и лимитирование**. Чем грозит превышение бюджета? В условиях растущего рынка одно компенсируется другим. При этом на какие-то вещи нужно оставить личные запреты — на серьезные стратегические решения. А в целом нужна система управления рентабельностью бизнеса через нормативы и лимиты. Нормативы нужны на наши основные бизнес-процессы, а лимиты — временные ограничения, заложенные в бюджете. Пример лимита: на рекламу в этом месяце можно потратить только сто тысяч — и не больше. А норматив — дебиторская задолженность должна оборачиваться за 20 дней — и баста! Твой бизнес должен иметь вот такую систему запретов, флажков и ограничителей. Задача финансовой службы — эту систему создать и вести отчетность, чтобы выдавать результаты генеральному директору и владельцу. Тогда у тебя не будет необходимости контролировать каждый шаг топ-менеджеров. Что это означает? Минимизацию человеческого фактора там, где это можно. Никто не мешает директору или владельцу потратить больше. Но, приходя за дивидендами, знай: все твои затраты записаны.
4. **Эффективное управление ликвидностью**. Многие руководители привыкли: планы живут своей жизнью, а факты — своей. Подумаешь — отклонения от плана! А сегодня приходит понимание: все же лучше следить, чтобы выплат было не больше, чем запланировано. Для этого есть специальные инструменты: платежный календарь, лимиты и нормативы. С одной стороны, план помогает нам структурировать наше будущее. С помощью платежного календаря он превращается в факт. Сотрудники делают заявки на выплаты, которые анализируются и соотносятся с ранее достигнутыми результатами, а также с наличием средств в бюджете. И таким образом, мы можем оперативно управлять текущими финансами нашей компании. Планы могут меняться, но главное — их вовремя корректировать.

На рис. 59 приведен полный перечень шагов реформирования, о которых шла речь выше.



Конкретные шаги реформирования

- **Оптимизация финансовой структуры**
Перейти от бухгалтерских центров учета к единицам реального заработка денег
- **Выделение ключевых показателей**
Заменить ворох малопонятных отчетов на ключевые, критичные для бизнеса показатели
- **Нормирование и лимитирование**
Ограничить расходы не личными запретами, а системой управления рентабельностью бизнеса через нормативы
- **Эффективное управление ликвидностью**
Максимизировать эффективность денежного потока от бизнеса

www.intalev.ru

РИСУНОК 59. Шаги по совершенствованию службы финансового директора

Перезагрузка для бизнеса

Когда компьютер слишком загружен большим количеством операций, он может зависнуть. И что тогда делают? Правильно — перезагружают его!



Японцы решили заменить обезличенные и бездушные мейкрософтовские сообщения об ошибках системы на поэтические, в стиле хайку. Один из примеров:

Хаос царит в системе.
Подумай, раскайся и перезагрузись.
Порядок должен вернуться.

Так и в бизнесе. Чувствуешь, забуксовали на месте? Значит, с бизнес-моделью что-то не так. Требования рынка меняются, а ты думал, что можно уже на них не равняться? Увы! Подул ветер перемен — спрос изменился. Например, появились мобильники — пейджеры никому

стали не нужны. У нас падает прибыль и исчезает источник внутреннего роста — компания не может развиваться. Именно в этих случаях применяется методология реинжиниринга. Это полное переосмысление бизнеса, которое позволяет компании возродиться, как Фениксу из пепла. Когда есть риск, что бизнес-модель компании может устареть, — это стратегический тип риска. Чтобы его минимизировать, иногда собственнику надо полностью изменить направление бизнеса. Если делать это грамотно, успех неминуем.



Через технологичность — к звездам

1995 г., Волгоград. Преуспевающий биржевой брокер, насытившись реалиями российского фондового рынка, основывает дистрибьюторскую компанию. Компания начинает приносить первые неплохие деньги, но имеющиеся поставщики — местные и московские производители бытовых товаров — не обеспечивали того товарооборота, который бы соответствовал амбициям владельца. Нужен был партнер другого уровня — такой, который бы определял ситуацию на рынке. Оценив все возможные перспективы, молодой волгоградский дистрибьютор поставил себе цель стать эксклюзивным партнером *Procter & Gamble*.

1997 г. По оценкам экспертов, *Procter & Gamble* контролирует до 2/3 мировых рынков сегмента FMCG — товаров повседневного спроса: бытовая химия, парфюмерия, косметика, детские подгузники и т. п. С такой долей присутствия на рынке транснациональный гигант готов серьезно вкладываться в обучение своих дистрибьюторов, но и от них требует совершенства в их системе управления. Для получения контракта нужно показать сильную управленческую модель: талантливый, образованный и ответственный менеджмент (вроде есть...) с выстроенными логистическими процессами (этому *Procter* готов обучать и помогать сам), финансовым менеджментом мирового класса: с гибким планированием, мгновенным и точным учетом, эффективным казначейством, со всем арсеналом инструментов экономического анализа. Вот здесь таилась сложность.

Финансам производитель не обучал — такие вещи сильно зависят от специфики национального законодательства и традиций,

поэтому предполагалось, что партнер самостоятельно развивает эту компетенцию, показывая «Большому Брату» лишь конечные результаты (а вот по ним спрос был уже строгий).

Был и еще один немаловажный фактор — дистрибьютор должен был обеспечивать финансирование сумасшедшего товарооборота. А для этого нужны большие кредиты. Вся надежда была на банки федерального уровня. Те же, в свою очередь, требовали от заемщика финансовой устойчивости и сильной системы финансового менеджмента.

Где же ее взять? Владелец компании, будучи человеком, постоянно обучающимся, доверял экспертам. Значит, задачу построения эффективного финансового управления на базе стандартной бухгалтерии, которую приходилось тащить за собой, как чемодан без ручки, надо, рассудил он, поручить консультантам. И «ИНТАЛЕВ» начал этот проект.

В итоге специалисты по бюджетированию и казначейству:

- прикрепили к чемодану ручку (иными словами — связали бухгалтерию с управленческим учетом и заставили ее работать на нужды бизнеса);
- структурировали его компанию по центрам финансовой ответственности (продуктовые sales-менеджеры были очень довольны, что их вместо «продажников» стали называть «фондодержателями»);
- настроили автоматизированную систему планирования по бюджетам, исполнения платежей и многомерного финансового анализа.

2003 г. Procter & Gamble заключает с нашим героем и его командой эксклюзивный контракт на распространение продукции по всей Южной Волге. Один из самых «первоклассных заемщиков» региона получает практически неограниченные кредитные линии в Альфа-Банке, ВТБ, Сбербанке.

2006 г. Екатеринбург, Пермь, Нижний Тагил... Рубеж Южной Волги преодолен. Контракт с мировым производителем расширяет зону продаж бывшего биржевого брокера до Урала. Но есть в России и другие регионы!

2007 г. «Магнат» признан «Лучшим дистрибьютором «P&G» в России», а общий месячный товарооборот компании — более \$20 млн. Финансовый департамент, где работают члены команды про-

екта с «ИНТАЛЕВ», признан *Procter*’ом «Лучшим в Восточной Европе».

Молодцы волгоградцы! Вот так современные технологии управления помогают достичь амбициозных стратегических целей. Кстати, волгоградцы сильны духом и в бизнесе, и в спорте. Не сдаются! (На фото учредитель «Магнат Трейд Энтерпрайз» Дмитрий Обретецкий на матче Россия-Голландия (Чемпионат мира по футболу, 2008).)



Часто реинжиниринг направлен на упрощение бизнес-процессов. Есть четыре простых действия, которые помогают систематизировать существующие процессы:

- 1) уничтожить;
- 2) упростить;
- 3) объединить;
- 4) автоматизировать.

Основные области применения этих действий даны в табл. 7 (*источник*: www.netrudno.ru/articles/business5/firm04.php).

В таблице четко видно: от каких процессов надо избавиться совсем, что упростить или объединить, а что автоматизировать. Особое внимание мы уделяем автоматизации. Когда всю грязную, трудоемкую и неприятную

работу выполняет специальная программа, вам остается собирать и анализировать данные. И придумывать хитрые схемы — как обойти конкурентов!

ТАБЛИЦА 7

Исключить	Упростить	Объединить	Автоматизировать
Излишки производства	Формы документов	Задания	Грязную работу
Простои	Процедуры	Группы	Трудоемкую работу
Перевозки	Взаимодействие	Потребителей	Неприятную работу
Обработку	Технологии	Поставщиков	Сбор данных
Хранение	Проблемные области		Передачу данных
Дефекты и ошибки	Поток		Анализ данных
Дублирование	Процессы		
Переформирование			
Проверки			
Переделки			



Смена ориентиров — путь к успеху

Вот еще один пример реинжиниринга из практики «ИНТАЛЕВ». Одна логистическая компания сначала сама занималась перевозками, а потом пыталась организовать склады. Взаимодействие с клиентом становилось неэффективным. И тогда они решили от своих активов избавиться: отказались от транспорта и складов и стали логистическим интегратором, который использует чужие услуги и собирает их в единую цепочку поставки для своих заказчиков. Логистическими услугами занимаются многие. Основное преимущество этой компании заключалось в том, что они могли обеспечить перевозку наиболее дешево за счет экономии на таможене. Основными клиентами у них были те компании, которые возили товары из-за границы и хотели минимизировать затраты на логистику. Когда Россия стала готовиться к вступлению в ВТО, компания пришла к выводу, что если это произойдет, таможенные процедуры упростятся. Высока вероятность, что они уже не смогут давать выигрывать по стоимости

услуг. Потеряв это конкурентное преимущество, они стали анализировать потребности своих клиентов. В итоге пришли к выводу, что помимо стоимости важен еще и срок доставки товаров.

Сейчас на рынке логистических услуг своевременная доставка — как форс-мажор. Почти никто не гарантирует доставку груза точно в срок. Они выявили достаточно значимый сегмент потребителей, которым не требуется большая экономия на логистике, — они хотят обеспечить доставку материалов или товаров в срок, с определенной регулярностью, которая связана с циклом оборачиваемости. Плюс ко всему есть еще ряд компаний, которым нужна доставка товаров к определенной дате. Например, фейерверки после Нового года никому не нужны. Духи или сувениры, заказанные к Международному женскому дню, вряд ли порадуют дам 10 марта. Таким образом, эта логистическая компания решила сделать ставку на конкурентное преимущество — доставка точно в срок или к определенной дате. При этом меняется весь алгоритм обслуживания клиентов.

Огромную роль играет работа диспетчеров — они оперативно и четко передают информацию о движении груза. А также нужен четкий бизнес-процесс по материальному обеспечению грузов — оплата портовых, таможенных и прочих сборов, работ по его перевалке и т. д. От того, оплатила ли бухгалтерия все эти сборы, зависит — пройдет груз вовремя или нет. Поэтому в бизнес-процессе все действия бухгалтерии по каждому контракту четко расписаны. Тогда груз может пройти без задержек.

О чем говорит этот пример? Наверху приняли стратегическое решение об изменении бизнес-модели компании. Это привело к переходу на другой принцип конкурентного преимущества. В итоге реинжиниринг помог переосмыслить логику всей бизнес-деятельности. Подобные примеры подтверждают: можно удачно управлять стратегическим риском и гибко менять свою бизнес-модель в зависимости от требований рынка.

● ● ➔ **Девелопмент по-русски**

Друзья разговаривают на летном поле частного аэропорта в Англии, перед тем как разлетятся по делам.

— Абрамыч, я вот думаю еще в регионах построить сеть отелей и ресторанов.

— О, это правильно, на таком проекте можно немало поднять денег.

— Да в том и дело, что я считал, окупаемость отелей — лет десять — пятнадцать. Встают вопросы насчет олимпийских гостиниц — как они окупятся, а уж отели в HoReCa — вообще одни риски.

— Эх, Роман! Смотри, как надо заниматься девелопментом по-русски. Что такое девелопмент? Это масса денег, которую надо освоить сегодня ради будущей прибыли завтра. Но в нашем понимании мы упрощаем задачу. Зачем нам осваивать деньги, что-то там рассчитывать и дисконтировать, если можно просто сегодня получить доступ к этой массе денег в своих интересах!

— Соображаешь?

— Не совсем, а в чем фишка?

— Смотри, тема такая. В любом случае нужно дружить с теми, у кого эти деньги есть, точнее, кто ими распоряжается. Сегодня это государство (то есть чиновники) и банки (то есть тоже почти государственные чиновники). Просекаешь?

— Да, но прибыль где?

— Сейчас объясню, где моя прибыль. Так вот, договариваешься с областными чиновниками о создании красивого фонда, инвестиционной компании, берешь обязательно их и само областное правительство в долю. Делиться надо! Ну вот, они выделяют деньги, под свои поручительства, в качества кредита. И все!

— Не понял, а прибыль где?

— Слушай, ну не мне тебе объяснять. Деньги завели, затем векселями, высокими платежами за землю и другими путями выводим их. И все! Только обязательно, чтобы и чиновники не обижены были.

— Стремно это, ведь это игры с госденьгами.

— Ну тогда смотри тему вторую. Приходишь с красивым проектом и типа супервыгодным бизнес-

планом строительства чего-то в госбанк. Надо иметь контакты с нужными там людьми, чтобы план прошел и кредит выделили. Далее, деньги сливаем. Ну проект тоже в той или иной степени надо построить, на сколько останется денег. Затем делаем второй финт ушами — мы же хотим два раза наварить с одной суммы! Когда банку придется отдавать кредит — денег, конечно же, не будет. Возвращаем назад недострой. Банку он тоже сто лет не нужен, он его передает на баланс дочерней структуры. Понимаешь, кто будет главным в этой структуре?

— Банк.

— Ну ты шаблонно мыслишь. Рулить там будут знакомые этих же банкиров, да и наши. Тогда в этой дочерней структуре мы снова можем появиться, и участвовать в рулении потоков от достройки недвижимости и затем ее продажи. И снова мы получаем процент с потока! Два раза с одного объекта, вот он — бизнес в шоколаде!

— Ну ты, конечно, голова, но я пока воздержусь от этого.

— Ну и зря, кто успел — тот и съел!

«Да уж, самолет-то у тебя покруче моего будет... Но зато я сплю спокойней», — думал Роман, стоя уже на трапе.

Банк твоего времени



Шеф пришел на работу без десяти двенадцать. Покурил, выпил чашку кофе и решил приступить к делам. Звонит заму:

— Петрович, вызови Палыча и бегом ко мне.

— Иван Иванович, так уже обед, полпервого.

— Уже обед?! Фу ты, черт, вот время летит!

А у тебя время летит или ползет, как улитка? Чем лучше ты понимаешь, как использовать свое время, тем ты эф-

фективнее как руководитель. Не случайно столько внимания уделяют сегодня тайм-менеджменту. Мы видели на примерах из предыдущих глав, что ты можешь много денег взять в долг, но времени тебе в долг никто и никогда не даст. Природа берет свое! Мы можем лишь помочь тебе правильно планировать свое время. Давай прикинем, сколько ты собираешься прожить?

Нарисуй круг, зачеркни долю, сколько лет ты уже прожил. Еще часть надо зачеркнуть — это время, которое ты проведешь на пенсии, а что осталось, — это время, которым ты можешь располагать для карьеры и бизнеса. Но часть этого времени ты не работаешь, а спишь! Работаешь ты в лучшем случае 12 часов в сутки. Поэтому надо вычеркнуть время на сон. И тогда посмотри, как мало тебе осталось активной жизни! Хотя эта книга и не продлит твою жизнь, но мы надеемся, что она поможет ее прожить не зря! И тогда ты время на пенсии проведешь не в сожалениях об утраченных шансах, а пожиная плоды успеха!

Чьи часы дороже?

Поговорим о тайм-менеджменте подробнее. Твое счастье и одновременно твоя проблема в том, что ты — руководитель. У тебя те же самые доли времени — в прошлом, настоящем и будущем, но в твоём распоряжении не 8 часов в день, а гораздо больше: $8 \times N$, где N — число твоих подчиненных. Вот какой у тебя банк времени! И надо решить задачу, как организации успешнее использовать это время.

В предыдущих главах мы говорили об оборачиваемости и оборотных средствах. Вот эти часы — внеоборотные средства компании, но их можно использовать с умом, чтобы компания приносила максимум дохода. Однако надо учесть такой момент: время твоих сотрудников неравноценно, его надо ранжировать с учетом важности и значимости их работы. Твои 8 часов работы, очевидно, не равны 8 часам работы, например, водителя. Выстраивается иерархия важности сотрудников. Цель организа-

ции — правильно использовать время каждого сотрудника, чтобы каждый решал именно ту задачу максимальной важности, которую он может успешно решить.

Не надо вопросы стратегии поручать водителю, а вопрос заправки автомобиля — руководителю. Вопрос теперь в том, как заставить организацию грамотно тратить свое время. Ты можешь быстро договориться со своим водителем, как рационально тратить время, а попробуй договорись, когда у тебя 30 сотрудников. А если у тебя работают 300 человек в 10 филиалах с разными часовыми поясами? Попробуй от них добиться эффективности!



Ничто не ценится так дешево и не стоит так дорого в глазах работодателя, как время, когда работник отсутствовал на своем рабочем месте по причине... отпуска.

В зависимости от отрасли и обстоятельств время будет или не будет критическим фактором. Для главного машиниста пассажирского поезда время, в общем-то, не критический фактор, поскольку на весь рейс выделен именно он с помощником и нет задачи быстрее прибыть в конечный пункт. А вот для консалтинговой фирмы или управляющей компании время ее сотрудников — самый критический фактор, так как время сотрудников будет главным и единственным ресурсом для создания конечного продукта таких организаций.

Теперь вернемся к главному машинисту. Представим, что с его помощником в дороге случился сердечный приступ и теперь его функции и вся нагрузка ложатся на плечи единственного главного машиниста. И сразу его время станет критичным фактором, в смысле — успеть сделать за ту же единицу времени в два раза больше задач и не пропустить ничего.

Всегда может возникнуть ситуация, когда время станет критичным для любой организации. А если время — общий и зачастую критичный ресурс, давайте научимся его эффективно использовать!

☺ Швейцария. Альпы. Дорогой ресторан с балконом над пропастью. За столиком сидит человек в деловом костюме с ящиком дорогих швейцарских хронометров и по одному бросает их вниз, задумчиво наблюдая за полетом. Посетители с любопытством спрашивают бармена, что происходит:

— Новый русский, господа. Меланхолия. Смотрит, как быстро летит время...

Во многих компаниях XXI в. в постиндустриальной экономике львиная доля в общей структуре затрат идет на зарплату сотрудников. Неправильная работа с персоналом в конечном счете обходится компании слишком дорого. Время — самый главный дефицитный ресурс, его нельзя ни передать, ни накопить. Время — деньги. Но стоит оно по-разному. Финансовый директор все это видит и понимает: хорошо работать — это не значит быстро бегать по кабинетам, это значит работать правильно и эффективно.

☺ Полковники бегать не должны: в мирное время это вызывает смех, а в военное — панику.

● ● ➔ Сколько веревочке ни виться

Роман сидит в своем ресторане, изучает бумаги по кредитам и отчеты по итогам квартала. Он нахмурил брови: баланс вроде сходится, но с трудом. Чуть повыше точки безубыточности. Рядом — его дядя Соломон Давыдыч.

— Ох, Соломон, как же трудно играть по-честному! Вроде и не в убыток бизнес идет, но прибыль с гулькин нос! Если бы не доходы от отеля и борделя, я вообще бы в минус ушел... Да уж, во многом прав Абрамыч... Надо было и другие его схемы попробовать, как думаешь?

— Может, лучше просто новое перспективное направление открыть?

— Да, а что ты мне еще новенькое посоветуешь?

— А ты знаешь, Рома, сегодня поле непаханое — это коллекторские агентства.

— Какие?

— Коллекторские, то есть те, кто занимается выбиванием долгов с нерадивых должников. Сейчас, в кризис, для них самое раздолье.

— Интересный вариант. Может, и попробую этим заняться. Мне все равно звонить Абрамычу — итоги по бабкам подбить. Заодно насчет коллекторского агентства посоветуюсь.

Звонит Абрамычу, но его телефон заблокирован:

— Эх, жаль, не могу дозвониться! Он бы рассказал, что к чему.

— Рома, не хочу тебя расстраивать, но боюсь, что он тебе уже не поможет, бог шельму метит! — с этими словами Соломон делает звук на плазменной панели погромче. Идет репортаж о последних событиях в бизнесе:

— Недавно стало известно, что крупный бизнесмен Платон Осинин объявлен в международный розыск. Ему предъявлено обвинение по нескольким пунктам: уклонение от уплаты налогов, крупные задолженности перед банками, а также участие в других экономических преступлениях. Активы бизнесмена арестованы и могут быть выставлены на продажу.

— Ну и дела! Как же так, Абрамыч? Где же ты дал маху, друг мой? Надо было поосторожнее! — Роман явно расстроен.

— Не хочу показаться циничным, дорогой племянничек, но не начать ли коллекторскую работу прямо с твоего друга?

— Скажешь тоже! Он же друг мой! Я не предатель какой-нибудь!

— А я бы на твоём месте попробовал... Пока не всплыли ваши общие дела, самое время этим заняться!

— Да нет, лучше будет выкупить его бизнес и продолжить дело. Не пропадать же добру! Тем более — он предлагал мне место президента своего холдинга, правда, если выиграю пари...

— Ну вот — пари с ним ты проиграл, зато на плаву остался! Это куда важнее! Жадность фраера

сгубила, не зря говорят — бездонную бочку не наполнишь, — заметил Соломон Давыдыч.

Мы говорим о понятии корпоративного тайм-менеджмента как о технологии эффективного использования времени не отдельного сотрудника, а всего временного фонда организации. Это напоминает лесной фонд государства: даже если мы не знаем точное число деревьев, то знаем хотя бы количество квадратных метров этого леса. И то же самое — временной фонд компании.

Нужно оптимизировать использование времени всей корпорации. И объектом оптимизации выступит уже известный нам бизнес-процесс. Помнишь, мы предлагали тебе, не вставая с кресла, оптимизировать работу компании? Действительно, любой бизнес-процесс имеет все необходимые характеристики для управления временем компании.

Мы не можем управлять временем сотрудников, регламентируя каждую секунду. Но мы можем управлять им через отдельные бизнес-процессы:



РИСУНОК 60. Меню установки ключевых показателей индикаторов

- 1) во-первых, мы создаем проект.
- 2) во-вторых, налаживаем процессы планирования, процессы выполнения и процессы учета — все это объединяется понятием «контроллинг». (Пример — схема контроллинга на рис. 60.)

Семерых одним ударом

Итак, мы начинаем оптимизировать бизнес-процессы. Что нужно сделать первым делом? Мы по определенной технологии эти процессы описываем, обращая внимание на их временные характеристики. Далее важно понять, кем выполняется задача — это будет определять стоимость единицы времени — и как долго, — это будет определять количество времени. Все это вместе нам даст общую стоимость процесса. Хорошо, если стоимость процессов будет поменьше, а результат побольше.

После внедрения системы корпоративного тайм-менеджмента через бизнес-процессы финансовый директор получает инструмент управления временем сотрудников. Подключая одних людей и отключая других — проектируя схему, ты определяешь доходы своей компании. Ты можешь так выстроить процесс, что какой-то человек вообще не будет в нем участвовать. Что надо делать с таким человеком, особенно сегодня? Сократить! Вот такая получилась сложная цепочка действий. Прошли те времена, когда — в 20-е гг. XX в. — люди описывали, как держать лопату, потому что преобладал ручной труд. Теперь все поменялось.



Двадцать грузчиков по цене одного! Обращаться в в/ч 10130, спросить старшину Абдуллаева.

Например, в автомобилестроении прямая себестоимость машины не более 30%. Остальное — маркетинг, пиар, продвижение, сейлз, резервы на убытки, управленческие расходы, НИОКР — все это люди... Если ты купил «Porsche Cayenne» за 100 тыс. евро, то 70 тыс. ты заплатил

за воздух. Вся «железка» вместе с «начинкой» никак не может стоить дороже 30 тыс. евро. Вот почему необходим финансовый директор: он управляет расходами компании, оптимизируя бизнес-процесс. Он не только снижает расходы, но и сокращает продолжительность выполнения каких-то задач. Он ускоряет выполнение заказов для клиентов, что может повысить конкурентоспособность компании или ее оборачиваемость.



Один мужчина в солидном костюме мечтательно говорит:

— А вот бы закупить китайских часов по дешевке, на машине времени махнуть в прошлое лет на двадцать, там их загнать по высоким ценам и закупить на полученные деньги доллары по шестьдесят копеек!

Второй говорит:

— Или лучше изобрести такую машину, как ксерокс, только для предметов, а потом взять кусок золота — и ксерить его, ксерить!

Глава правительства России:

— Господа министры, еще будут предложения по оздоровлению экономики?

Сокращая время на определенный бизнес-процесс, ты сразу получаешь несколько эффектов: во-первых, сам процесс выполняется быстрее, соответственно ты за единицу времени можешь сделать больше теми же силами. Второй момент: если меньше срок выполнения задачи, ты становишься более привлекательным для клиента. Третий эффект — если меньше срок выполнения, то меньше и срок омертвления капитала. Соответственно увеличивается оборачиваемость средств и снижаются расходы на привлечение кредитов.

Таким образом, мы можем «уложить» семерых одним ударом благодаря оптимизации. Например, сотрудник целый день ходит по офису и долго-долго согласует бумаги. При этом сердце финансового директора должно кровью

обливаться, потому что блуждающий человек с бумажками — это деньги, которые на него впустую тратит компания. Он непродуктивно использует время. А финдиректор может эту ситуацию исправить, не обладая какими-то специальными знаниями, — ему не надо быть технологом или химиком, чтобы улучшать бизнес-процессы. Как говорил Архимед: «Дайте мне точку опоры, и я переверну Землю». Мы скажем по-другому: «Дайте бизнес-процессы вашей компании, и мы найдем, как их оптимизировать, даже не зная ваше предприятие, сидя за столом в кабинете».



Разговаривают два военных:

— Говорят, что среди гражданских тоже встречаются умные люди?

— Да? А почему же они тогда строем не ходят?

Здесь кроются очень большие резервы повышения производительности труда. Обратите внимание: сегодня в России очень низкая производительность труда по сравнению с Западом, потому что еще с советского периода мы так и не научились ценить время. И даже само понятие «тайм-менеджмент» — два иностранных слова, это говорит о том, что они в России новые, это пока что-то непонятное. А вот слово «файф-о-клок» теперь внесено в Словарь русского языка. Жаль, не те слова вносят... Нет понятия, нет задачи — нет и слова. При Петре I один переводчик повесился, потому что не смог найти в русском языке слов, чтобы перевести некоторые математические термины с немецкого языка: он боялся, что царь на него рассердится, и покончил с собой. Времена сегодня не петровские, вешаться не будем! Так что есть смысл все же вникнуть поглубже в суть иностранного термина «тайм-менеджмент», или по-русски — управление временем.

Как Эйнштейн помогает управлять временем

Обучая сотрудников эффективно использовать свое время для достижения целей организации, надо прежде всего по-

знакомить их с личным тайм-менеджментом. Есть специальные курсы и тренинги по управлению временем, плюс организация личного рабочего времени на MS Outlook. Outlook — это средство «малой автоматизации». Вокруг может твориться что угодно, но твой «календарь» и твои «задачи» будут в полном порядке.

А теперь поместим человека в общество и обратим внимание на его трудовую деятельность. Из человека он станет сотрудником, а вокруг него будет корпорация. Предметом управления теперь становится корпорация.

Со сменой предмета управления меняется и критерий оптимизации.

Вместо одного личного времени возникает масса личных времен. Мы уже говорили, что время разных людей для организации будет стоить по-разному. Вводится понятие «вес», учитывающий важность сотрудника. Только с учетом этого фактора возможно сравнивать время разных сотрудников и выбирать оптимальные решения по загрузке. С другой стороны, как только мы переходим от человека к группе, сразу возникают транзакционные издержки на их взаимодействие. Группа людей в корпорации работает для получения определенного результата в итоге отдельного *бизнес-процесса*.

Согласно различным исследованиям, в крупных иерархических структурах до 80% всего времени тратится именно на взаимодействие людей (подразделений), а не на само выполнение работы. Следовательно, и оптимизировать теперь надо будет не время отдельного сотрудника, а **общее время получения результата** (т. е. бизнес-процесса). Это время складывается из суммы временных затрат на работу всех участников, плюс всех затрат на передачу, плюс искажение, плюс корректировку, плюс проверку данных, плюс всех ожиданий между этапами.

Чем больше организация, тем более значимую роль будет играть время на передачу и обработку информации, а также время на ожидание начала выполнения функции или информирования о ее результате. Почему в Москве

регистрируют квартиры за 7–14 дней, а в Петербурге за 30, если законы и нормативные инструкции для всех одинаковы? А потому, что время ожидания между функциями разное, в Москве бумажка меньше времени ждет, пока ее прочтет ответственный чиновник!

Что же такое корпоративный тайм-менеджмент? Это технология эффективного использования времени сотрудников организации для достижения ее целей. Отсюда вывод: для постановки корпоративного тайм-менеджмента личного тайм-менеджмента и «малой автоматизации» недостаточно. Задачи корпоративного тайм-менеджмента описаны выше, а его средства назовем «большой автоматизацией», вернее «корпоративной автоматизацией». Вспомним про объект управления — время сотрудников корпорации. Объект «корпоративной автоматизации» — это бизнес-процесс. Придумывать велосипед не надо.

Проверим, что бизнес-процесс имеет все необходимые характеристики для управления временем: время выполнения функции, время ожидания, время передачи результатов. А все действия по получению результата, его проверке, переработке и т. д. можно представить функциями, т. е. у нас есть полный арсенал управления: функция и время ее выполнения/ожидания/передачи. А как учит нас кибернетика, где есть система с двумя элементами, элементов реально уже три: плюс связь (отношение) между элементами, — в нашем случае это в первую очередь *последовательность* выполнения функций.



Маленький сынишка спрашивает отца-военного:

— Пап, а ты за что деньги получаешь?

— Ну как за что?! За должность, за звание, за выслугу лет...

— А за работу?

— А за работу я выговоры получаю.

Итак, *управление процессами* позволяет управлять временем сотрудников организации для достижения ее целей. Управлять можно только на основе законов и зако-

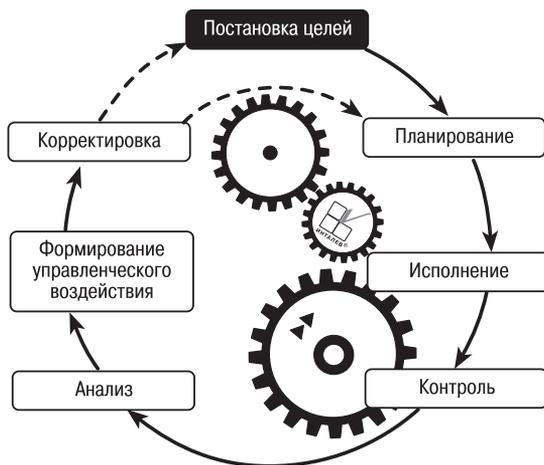


РИСУНОК 61. Этапы цикла управления

номерностей, т. е. чем-то предсказуемым. Значит, необходимо выявить или формализовать наши закономерности в бизнес-процессах, иначе говоря, описать их. Понятным и доступным исполнителям языком.

Каждую проблему невозможно разрешить на том же уровне, на котором она возникла, учит нас Альберт Эйнштейн. Ребята, бесполезно классифицировать процессы просто так! Давайте вспомним, что они — средства достижения бизнес-целей. Чтобы добиться целей, необходимо пройти цикл управления.

1. **Целеполагание (это и есть выделение бизнес-целей организации):** выработка и установка целей на уровне компании — исходный пункт работы всей фирмы.

Определяющий элемент постановки целей — формирование бизнес-идеологии: миссии предприятия, ценностей, ориентиров и принципов ведения бизнеса. Определив предназначение компании и свое представление будущего, руководство получает возможность определить направление развития фирмы и поставить цели этого развития.

2. Планирование (достижения поставленных целей):

- стратегическое — разработка концепции развития компании и долгосрочных планов (3–5 лет и более) по достижению поставленных целей (план мероприятий);
- оперативно-тактическое — разработка краткосрочных планов (годовых, квартальных и т. д.) по достижению показателей, установленных в соответствии с целями долгосрочного периода, в том числе в финансовом выражении (бюджеты).

3. Исполнение (планов и достижение целей):

ведение бизнеса и, соответственно, исполнение планов по достижению поставленных целей фирма осуществляет через оргструктуру.

Оргструктура — инструмент, с помощью которого общие цели фирмы подразделяются на цели функциональных подразделений (служб, отделов, цехов) и затем доводятся до конкретных исполнителей в виде производственных заданий.

Ежедневно выполняя свои производственные задания, каждый сотрудник тем самым ведет компанию к достижению целей долгосрочного периода.

4. Контроль (фактических достижений):

определение результатов достижения/отклонения от планов осуществляется через оргструктуру с помощью различных систем учета: бухгалтерского, управленческого, административного и других.

В зависимости от того, какую сторону своей деятельности предприятие хочет контролировать, такую систему учета и требуется создавать.

5. Анализ (отклонений фактических достижений от поставленных в целях и планах):

анализ причин отклонений результатов от планов проводится для выработки корректировки курса и осуществляется на основе данных учета. Представляет данные для принятия решений, в том числе по корректировке целей.

6. **Формирование управленческого воздействия (это и есть принятие управленческих решений):** подготовка действий фирм, направленных на достижение поставленных целей с учетом возникших отклонений.
7. **Корректировка (дальнейших действий):** проведение корректировки планов (в соответствующих случаях — целей) проводится как завершение цепи обратной связи управленческого цикла.

Так и для каждой цели организации выявим четыре бизнес-процесса: постановки целей, планирования достижения целей, собственно организации достижения целей, учета и контроля достижения целей, анализа, принятия решений и корректировки отклонений. Система навигации в действии! За годы своей деятельности мы собрали большую статистику на российских предприятиях. Можно выделить типичные нарушения в управлении во многих организациях.

1. *Отсутствуют долгосрочные цели:* предприятие не может целенаправленно развиваться и теряет стратегическую перспективу.
2. *Нет замкнутого цикла планирования:* предприятию сложно координировать деятельность всех своих подразделений и управлять своими ресурсами.
3. *Неоптимальное исполнение функций (дублирование, отсутствие):* оргструктура не обеспечивает эффективного ведения бизнеса.
4. *Нет замкнутой системы учета:*
 - информация поступает неактуальная, неполная, недостоверная;
 - отсутствует единая информационная система.
5. *Ограничена функция анализа:* не обеспечивает руководство информацией для принятия решений.
6. *Затруднено эффективное управление:* в условиях отсутствия информации управленческие решения принимаются исходя из опыта и интуиции.

7. *Возможности функции корректировки сильно ограничены*: в отсутствие целей невозможно скорректировать курс оптимальным образом.

Обобщая проблему, можно сказать: в условиях нарушенного цикла управления неэффективно управляется все предприятие. Как следствие невозможно наладить эффективное управление отдельными областями деятельности без оптимизации всей системы управления предприятием.

Тогда наша с вами цель — повышение эффективности управления предприятием.

А задача — построить (оптимизировать) систему управления предприятием, которая обеспечит и будет поддерживать функционирование полного управленческого цикла.

Так что, несмотря на относительность, совет Эйнштейна нам помогает на практике. Для каждого объекта управления нужно выделить его цели и четыре бизнес-процесса управления по целям. И фишка в том, что для управления временем, бизнес-процессами и т. п. неважно, как и кто поставит эти цели. Важно, чтобы они **просто были**, тогда под них можно выбирать процессы, а иначе — никак. У любого объекта управления, даже у последней собачьей упряжки из трех полудохлых псов, должна быть цель!!! Плоха такая упряжка? Безусловно, да! Вроде да, если надо доехать до Аляски... И совсем нет, если ее надо показать губернатору с целью демонстрации плохой жизни и выбивания больших дотаций.

В бизнесе еще проще: субъект управления ставит цели. Их и надо достичь, под них и надо оптимизировать процессы. Описать все существенные свойства целевого состояния продукта бизнес-процесса и так спроектировать процесс, чтобы в ходе его выполнения надежно достигались все качественные характеристики.

Итак, раздали всем наглядные оптимизированные бизнес-процессы. Вот только сотрудники не роботы на рельсах. Оказывается, они могут вообще не ознакомить-

ся с бизнес-процессом и продолжать работать как угодно, забыть правила его выполнения, не прийти на работу и поставить под угрозу выполнение всего процесса. Что делать? Все пропало? Спокойствие. Надо уйти от пресловутого «человеческого фактора» там, где это возможно. Никто не призывает возложить разработку стратегии бизнеса на компьютер. Но придуманы и затем усовершенствованы автопилоты, теперь большинство аварий уже происходит в состоянии именно ручного управления.

Мы сейчас не говорим о *механизации*, когда роботы устраняют или упрощают физический труд человека. Мы говорим об *автоматизации* интеллектуального труда. Если самолетами с тысячами датчиков можно управлять автоматизированно, то разве нельзя успешно управлять деятельностью организации по описанным процессам? Можно, были бы четко описаны цели и процессы.

Мы рождены, чтоб сказку сделать былью! Автоматизация бизнес-процесса — это workflow.

Мы вкладываем в определение «workflow» такой смысл: автоматизированное управление потоком задач (работ) и потоком информации в организации, для достижения ее бизнес-целей.

Если проводить параллели с наиболее распространенным средством «малой автоматизации» в виде MS Outlook, то workflow — это «единый Outlook для всех с поведением», т. е. с заложенными в него бизнес-правилами коммуникации сотрудников для достижения результатов.

На обычной дороге с интенсивным скоростным движением часто случались лобовые аварии. Сделали разделительную полосу, и лобовых аварий не стало. Как класса. Почему? Да потому что участникам движения были созданы такие условия, что они не могут поехать неправильно (в смысле — выехать на встречную полосу). Так и сотрудникам надо создать правильные условия работы, чтобы они не могли «выехать на встречу», т. е. нарушить корпоративные правила.

Пример автоматизации бизнес-процесса Workflow

Средство автоматизации Workflow в данном примере — «ИНТАЛЕВ: Корпоративный менеджмент», модуль «Документоборот и бизнес-процессы». Диаграмма процесса параметризована в соответствии с целями процесса. Само течение процесса можно проследить с помощью графического отчета по конкретной сессии. Диаграмма процесса приведена на рис. 62.

Диаграмма имеет легенду, чтобы по цветам можно было легко установить статусе выполняемых задач: «зеленая» — выполняется, серая — выполнена вовремя, «серая в красном овале» выполнена, но просрочена, и т. д. У каждой функции есть исполнитель — сотрудник, чья фамилия указана на схеме в желтом прямоугольнике. В любой момент времени видно, кто и что делает согласно последовательности процесса.

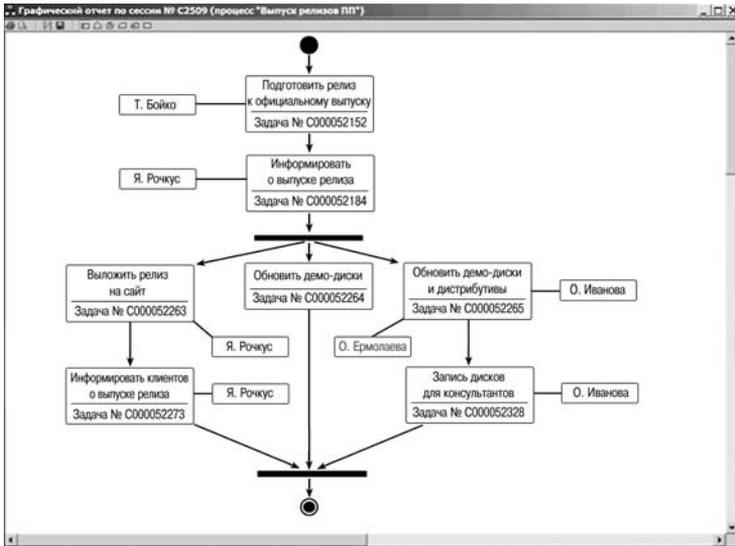


РИСУНОК 62. Пример диаграммы процесса в автоматизированной системе контроллинга

В соответствии с течением процесса, которое установлено в диаграмме, пользователю системы – сотруднику компании ставится задача в виде экранной формы – окна, пример которого приведен на рис. 63.

Сотрудник, согласно своим функциям в процессе, выполняет поставленную задачу и делает отметку о ее выполнении. Задача следует далее по процессу следующе-

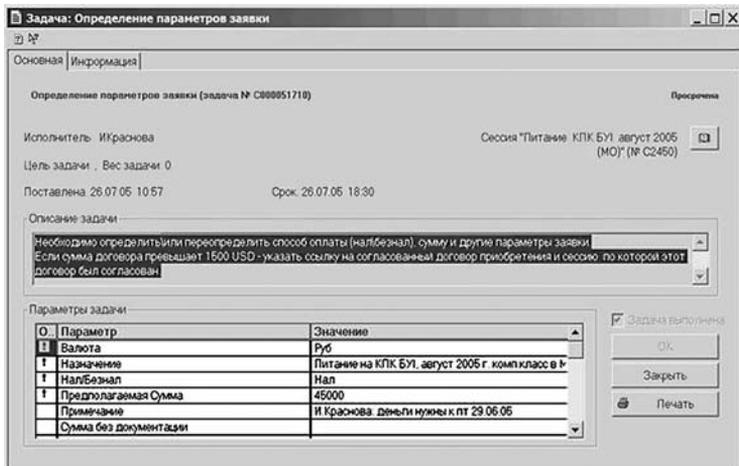


РИСУНОК 63. Пример окна задачи процесса в автоматизированной системе контроллинга

The screenshot shows a window titled "Журнал задач" (Task Journal). It displays a list of tasks with the following columns: Дата, Номер, Процесс, Версия, Состояние, Приор., Исполнитель, Pa. The tasks listed are:

Дата	Номер	Процесс	Версия	Состояние	Приор.	Исполнитель	Pa
15.09.2	00000000132	Системное опо...	14	Поступил док.		Финансовый...	15
15.09.2	00000000133	Системное опо...	14	Поступил док.		Финансовый...	15
15.09.2	00000000135	Системное опо...	15	Поместить д.		Специалист_п	15
15.09.2	00000000136	Системное опо...	15	Поступил док.		Финансовый...	15
15.09.2	00000000137	Системное опо...	15	Поступил док.		Финансовый...	15
15.09.2	00000000138	Системное опо...	15	Поступил док.		Финансовый...	15
29.09.2	00000000195	Утверждение	73	Утв. в бизне...		Финансовый...	29
29.09.2	00000000205	Утверждение	73	Утв. функ...		Финансовый...	29
29.09.2	00000000206	Утверждение	73	И исполнение		Финансовый...	29
29.09.2	00000000217	Утверждение	73	Утв. функ...		Финансовый...	29
29.09.2	00000000220	Утверждение	73	И исполнение		Планировщик...	29
29.09.2	00000000222	Утверждение	73	Переработка		Финансовый...	29
29.09.2	00000000225	Утверждение	73	Откорректир.		Планировщик...	29
29.09.2	00000000227	Утверждение	73	Утв. в бизне...		Финансовый...	29

РИСУНОК 64. Пример журнала задач пользователя в автоматизированной системе контроллинга

Отчет по статистике процессов

Действие: * Гиперсбл * Сформировать Заголовок: Настройки * 1, 1, 1

Период с: [] по: []

ОТЧЕТ ПО СТАТИСТИКЕ ПРОЦЕССОВ

ПЕРИОД: Неограничен
 ВЕРТИКАЛЬНЫЕ ГРУППИРОВКИ: Процесс: ИЕРАРХИИ, Функция, Исполнитель
 ГОРИЗОНТАЛЬНЫЕ ГРУППИРОВКИ: Выполнена, Просрочена

Процесс	Функция	Исполнитель	НЕ Выполнена		Итого	Выполн	
			НЕ Просрочена	Просрочена		НЕ Просрочена	Проср
Резервирование Диспетчером ЕАС			7	7	2	9	
Резервирование ресурсов для проекта Диспетчером ЕАС			6	6	1	7	
Зарезервировать ресурсы			6	6	1	7	
	Опеля Иванова		5	5		4	
	Алексей Федосеев				1	4	
	Оповещение о резервировании		1	1		1	
	Опеля Иванова					1	
	Александр Сыроев		1	1		1	
Отмена резервирования ресурсов Диспетчером ЕАС			1	1	1	1	
Уведомления об отмене проекта			1	1			
	Опеля Иванова		1	1			
Отменить резервирование					1	1	
	Опеля Иванова					1	
	Алексей Федосеев					1	
Выполнение работы			2	2			
Выполнена и проверка работы			1	1			
Проверить работу			1	1			
			1	1			
Заполнение расчетов			1	1			

РИСУНОК 65. Пример отчета о выполнении задач сотрудниками в автоматизированной системе контроллинга

му исполнителю. Выполнение задачи в этот момент может контролироваться руководителем.

При этом у каждого пользователя может быть различное количество выполняемых задач, поскольку он может быть участником нескольких различных процессов. Соответственно все эти задачи отражены в журнале пользователя, пример которого приведен на рис. 64.

Таким образом, пользователь системы — сотрудник предприятия выполняет все поставленные ему задачи, и руководство при этом контролирует ситуацию и в любой момент времени имеет возможность вмешаться, если произойдет что-то непредвиденное.

По результатам работы за период можно получить отчет, из которого видно, кто из сотрудников как работал. Пример отчета представлен на рис. 65.

Порядок проектирования автоматизированной системы контроллинга

Выполняя свои оперативные задания, каждый сотрудник при этом отвечает за свои показатели, достижение которых обеспечивает достижение показателей подразделе-

ния. Что и контролирует его руководитель, который далее передает следующему уровню управления данные о достигнутых результатах в виде значений показателей своей деятельности.

Все это выполняется в автоматизированных процессах, что обеспечивает сбор данных по всем показателям за период со всех подразделений с последующим отображением их в кокпите, в котором происходит сбор и отображения всех показателей карты ССП компании. Это и дает наглядное представление руководству компании о ходе реализации стратегии: что при этом выполнено, чего не выполнено, кого именно и за что спросить, как и кого вознаградить за достижения или наказать за ошибки и промахи.

Для этого проектируется и внедряется автоматизированная система контроллинга. Это иллюстрирует схема, представленная на рис. 66.



РИСУНОК 66. Схема построения автоматизированной системы контроллинга

Последовательность действий

1. Устанавливаются цели компании. Это делает высшее руководство, техническую часть работы выполняет команда разработчиков системы из отдела контроллинга.
2. Цели компании декомпозируются на показатели работы подразделений. Это делают менеджеры (руководители) подразделений.
3. Описываются бизнес-процессы достижения показателей по подразделениям и сотрудникам. Это делают сотрудники данных подразделений совместно с командой разработчиков системы из отдела контроллинга.
4. Описанные процессы настраиваются в автоматизированной системе Workflow. Настраивают IT-специалисты совместно с командой разработчиков системы из отдела контроллинга.
5. Система запускается в эксплуатацию, и сотрудники начинают выполнять свои процессы в автоматизированной системе, а руководство — контролировать ход реализации стратегии через контроль деятельности сотрудников и достижение показателей деятельности как подразделений, так и компании в целом в соответствии с картой ССП.

Таким образом, система стратегического контроллинга состоит из трех частей:

- **формализованных целей**, стоящих перед организацией, подразделением или непосредственным исполнителем;
- **бизнес-процессов** планирования, достижения, учета и контроля фактических результатов, анализа и принятия управленческих решений;
- **управленческой информационной системы**, в которой автоматизированные бизнес-процессы обеспечивают контроль за деятельностью и достижением как оперативных, так и стратегических показателей деятельности.

Это как раз и означает, что система стратегического контроллинга является инструментом достижения запланированного результата, т. е. реализации стратегии компании, нанесенной на карту ССП. Именно в этом случае затраты на создание системы окупаются максимально быстро благодаря повышению качества принятия стратегических решений. Но если у вас пока нет стратегических целей, система поможет контролировать оперативную обстановку как по любой функциональной области — допустим, формирование заявок на выплату ДС в финансах или сертификацию продукции, выполнение заказа, ход проекта и т. д., так и по всему предприятию в целом.

Результаты, которые получает предприятие от внедрения системы автоматизированного контроллинга:

- уверенность и надежность управления для руководителя;
- необходимость и достаточность информации для каждого сотрудника;
- контроль реализации стратегии и достижения запланированных результатов;
- информация о состоянии процесса/проекта/заказа в любое время;
- контроль сроков, контроль нормативов;
- контроль исполнительской дисциплины;
- минимизация человеческих ошибок.

Создание системы управления через бизнес-процессы

1. Организационные шаги.

- 1.1. Как мы уже писали в главе 5 — сформулируйте цели своего бизнеса. Причем не так важно, в каком именно виде: Карты ССП, дерева целей или своем, произвольном. Но цели должны быть!
- 1.2. Назначьте ответственного за регулярный обзор, описание и оптимизацию процессов. Все изменения должны проходить строго через него, по одной и той же методологии описания. Когда в компании начнет функционировать, скажем, более трех формализованных процессов — пора выделять самостоятельную штатную единицу, этакого «бизнес-архитектора».

2. Методические подходы.

- 2.1. На выполнение каждой из целей определите по четыре бизнес-процесса:
 - планирования достижения цели;
 - собственно исполнения тех действий, которые ведут к цели;
 - учета и контроля результатов движения к цели;
 - анализа и корректировки своих действий при отклонениях от курса к цели.
- 2.2. Опишите каждый из выделенных бизнес-процессов. Для этого определите:
 - Кто будет основным потребителем результатов данного процесса — так называемые клиенты процесса. Помните, что клиенты могут быть как внешние (покупатели, поставщики, банки, государство), так и внутренние (смежные службы или предприятия внутри холдинга).
 - Какие свойства результата (продукта) процесса важны для его клиента.
 - Какая ситуация будет стартовать выполнение процесса, а при каком состоянии процесс будет считаться завершенным («границы процесса»).

- Кто будет ответственным за выполнение и результаты процесса. Этого сотрудника называют владельцем процесса. Если процесс небольшой, то он, скорее всего, будет и основным исполнителем данного процесса. Если же мы говорим о сложной цепочке действий в крупной компании, то часто это — кто-то из функциональных директоров.
 - Опишите собственно логику процесса — что будет происходить. Существуют разные техники описания процессов. Один из наиболее удобных — «событийно-функциональная диаграмма». При этом подходе все возможные действия в процессе представляются в виде чередующейся последовательности событий и связанных с ними функций. Например, подана заявка на денежные средства (событие) → надо проверить соответствие ее утвержденному бюджету (функция) → заявка проверена и выявлено, что она сверх бюджета (событие) → необходимо утвердить сверхнормативную трату у вышестоящего начальника или отклонить заявку (функция) и т. д.
 - На каждую функцию бизнес-процесса назначьте исполнителей, определите необходимые им ресурсы, время на выполнение и прочие значимые параметры.
- 2.3. Описав процессы как есть, имеет смысл их регулярно оптимизировать. А относительно чего оптимизировать? А вот здесь надо вспомнить клиента процесса и его требования к результатам. Если критически важны сроки получения результата, то оптимизировать процесс надо по скорости выполнения функций. Если процесс должен быть прост и понятен, то имеет смысл максимально сокращать количество функций, условий и возможных комбинаций в нем. И так — по каждому требованию.
- 2.4. Описанные процессы закрепите в «Положении о бизнес-процессах».
- 3. Техническое обеспечение.**
- 3.1. Представьте свои процессы с точки зрения потока информации и задач, передаваемых от сотрудника к сотруднику при выполнении их функций. Теперь у вас готов материал для внедрения электронного документооборота (Docflow) или

электронного потока задач (Workflow). Тонкости различия этих терминов сейчас не важны, важно то, что есть возможность перенести процессы с бумаги на компьютеры и заставить процессы реально работать!

- 3.2. Выберите удобный продукт для автоматизации документооборота и запустите в нем описанные процессы. Первое время ваши сотрудники могут оказывать сопротивление такой жесткой формализации работы, но бояться этого не стоит — это обычная сложность внедрения. Скоро они сами оценят плюсы от возросшей точности и скорости выполнения их задач.
- 3.3. Что такое «удобный продукт»? Решать вам, но вот маленькая наводка. Мы же всю книгу рассуждали о финансах? Значит, и процессы не должны быть оторваны от выполнения функций финансовых служб. Они должны уметь использовать финансовую информацию и сами ее создавать, формировать отчеты и показатели, делать проводки, позволять вести финансовое планирование, учет и анализ. Есть ли такие продукты? Конечно! Просим ознакомиться.

О подходах «ИНТАЛЕВ» к процессному управлению вы можете прочитать на нашем сайте www.intalev.ru